INSTITUT DU BENCHMARKING

Enjeux et Performances du Coaching

Groupe d'échange de pratiques
Janvier - Juin 2004

INSTITUT DU BENCHMARKING

Sommaire

- *Introduction* — *Page 3*
- *Participants au groupe de travail* — *Page 5*
- *Quelles pratiques clés pour piloter le processus de coaching ?* — *Page 6*
  - Le coaching piloté comme un processus clé — Page 7
  - Qualifier la demande de coaching — Page 8
  - Référencer les coaches — Page 9
  - Etablir le contrat — Page 14
  - Accompagner le coaché — Page 15
  - Evaluer le changement — Page 16
  - Amplifier les bénéfices — Page 18
- *Le coaching, outil singulier de GRH* — *Page 19*
- *Conclusion* — *Page 33*
- *Annexes* — *Page 38*

INSTITUT DU BENCHMARKING

Du coaching analysé comme un processus à sa singularité comme outil de GRH

- **Un nombre croissant d'entreprises utilisent le coaching dans des situations désormais clairement identifiées : prendre de nouvelles fonctions, passer le cap d'une réorganisation, mettre en actes une formation en management, améliorer son leadership, gérer un conflit, manager un projet… Ainsi, d'une ressource ponctuelle, le coaching est devenu une pratique courante s'adressant non plus uniquement aux dirigeants et hauts potentiels mais aussi aux opérationnels, managers de proximité et chef de projets. Et à l'effervescence initiale (engouement, rejet, confusion), se substitue aujourd'hui une volonté de parvenir à une maturité d'utilisation du coaching comme levier de développement des compétences.**
- **Le groupe d'échange constitué par l'Institut du Benchmarking, s'est donné pour but d'identifier et de partager les meilleures pratiques entre les entreprises participantes. Le groupe était animé conjointement par deux consultants-coaches et un chercheur selon un triptyque entreprises-consultants-universitaires.**

Méthodologie

- **Le coaching a été analysé comme un processus, depuis l'émergence des besoins et la qualification des demandes jusqu'à la valorisation des bénéfices.**
  Dans un premier temps, des entretiens avec chaque membre du groupe (coaches et universitaire) ont permis d'élaborer des monographies sur les pratiques des entreprises et de préparer la comparaison et l'échange collectif. Cette phase de travail a donné lieu à la réalisation de tableaux comparatifs (Annexe). Ces tableaux ont permis aux membres du groupe de situer leur pratique par rapport à celles des autres et ont servi de point de départ aux échanges.
  Dans un second temps, l'approche processus a permis de structurer la réflexion commune au cours de trois réunions.

INSTITUT DU BENCHMARKING

Résultats

- **Les résultats des travaux du groupe se présentent, d'une part, sous la forme de fiches synthétiques indiquant les pratiques considérées par le groupe comme les plus pertinentes et, d'autre part, sous la forme d'une analyse de la spécificité du coaching par rapport à d'autres instruments de gestion des ressources humaines.**

- ***Quelles pratiques clés pour piloter le processus de coaching ?***

  Le coaching est analysé comme *un processus clé, depuis l'émergence des besoins, jusqu'à la valorisation des bénéfices.* Le groupe a dégagé 6 thèmes principaux permettant de rendre compte de savoir faire particulièrement importants pour la réussite d'une action de coaching :
  - *Intégrer le coaching dans la politique RH*
  - *Référencer les coachs.*
  - *Etablir le contrat de coaching.*
  - *Accompagner le coaché*
  - *Mesurer les résultats*
  - *Valoriser les bénéfices*

- ***La singularité du coaching comme outil de GRH***

  Ces travaux ont donné lieu à une analyse sur la spécificité du coaching par rapport à d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. Cette analyse, faite par Eric Pezet, a fait l'objet d'une présentation dans le cadre d'un congrès international au mois de mai 2004 (European Academy of Management) et a été discutée par le groupe lors de sa troisième et dernière réunion. Le résumé de cette communication intitulée « Managing oneself to better manage the firm. An analysis of the use of coaching in management » figure en seconde partie de ce rapport.

INSTITUT DU BENCHMARKING

Les entreprises participantes à ce groupe étaient :

ACCOR - Bernard VELAY – Directeur des Ressources Humaines
AIR FRANCE - Noëlle de La LOGE – Responsable de la Gestion des Cadres et du Management
ARCELOR - Denis RICHON – Responsable de la Gestion de l'Encadrement – Innovation
CALYON - Claire JOURDAIN – Responsable du développement et de l'accompagnement du changement
KÉOLIS - Christine LÉVY – Responsable Emploi et Mobilité Interne des Cadres
LFB - Jean-Jacques MARLIÈRE – Pharmacien - Directeur des Réseaux Hospitaliers
SNCF - Sylvie BOUANICHE – Responsable du Pôle Coaching et Evaluation – Institut du Management

L'animation et l'accompagnement de ce groupe a été assurée par :

Pierre Brémond – Coach et Conseil en conduite du changement - Médiat-Coaching – mail@pierrebremond.com
André de Châteauvieux – Coach et Conseil en conduite du changement - Médiat-Coaching – adechateauvieux@wanadoo.fr
Eric Pezet – Maître de conférences et chercheur associé au CGS-Ecole des Mines - eric.pezet@ensmp.fr
Jacques Errard – Président de l'Institut du Benchmarking - institut_brenchmarking@compuserve.com

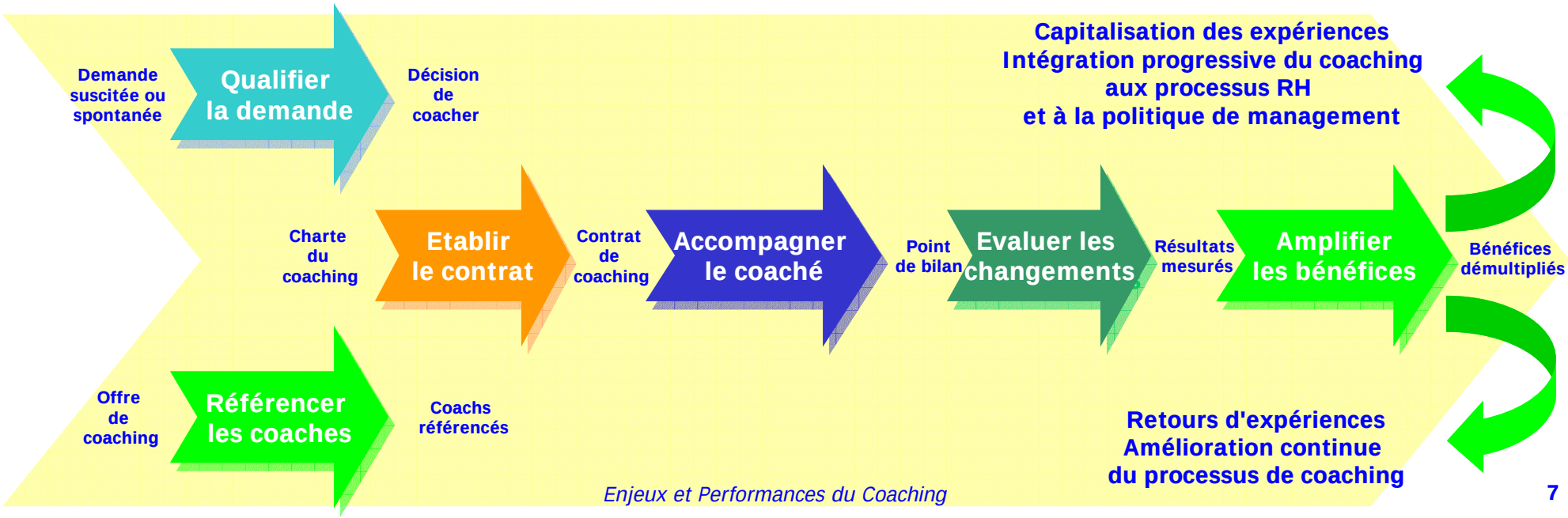
INSTITUT DU BENCHMARKING

Quelles pratiques clés pour piloter le "processus coaching" ?

Le coaching piloté comme un processus clé

depuis l'émergence des besoins, jusqu'à la valorisation des bénéfices

- Le coaching est un levier de la politique Ressources Humaines pour accélérer le développement des compétences et des potentiels des individus (managers, leaders de projet…), des équipes (comité de direction, équipes de vente…) ou de communautés professionnelles ("hauts potentiels", ingénieurs de 40 ans…). Il est aussi utilisé pour accompagner un changement majeur qui impacte toute l'entreprise (fusion, nouveaux métiers, changement de culture managériale…).
- Le processus coaching est piloté par un acteur clé, rattaché à la DRH ou à la Direction Générale : DGRH, Corporate, Institut du Management, Change Management… Il est relayé en local par les acteurs du réseau RH et/ou la ligne de management.
- Animer le coaching comme un processus, est un facteur clé de performance du coaching : qualifier les demandes en amont, articuler ces demandes avec les autre leviers RH (formation, revue de personnel…), se focaliser sur des objectifs tangibles, associer le management dans la valorisation des bénéfices, orchestrer l'amélioration en continu (animer les retours d'expérience avec les coaches, le management)…
- Le processus coaching s'organise autour de 6 étapes clés :

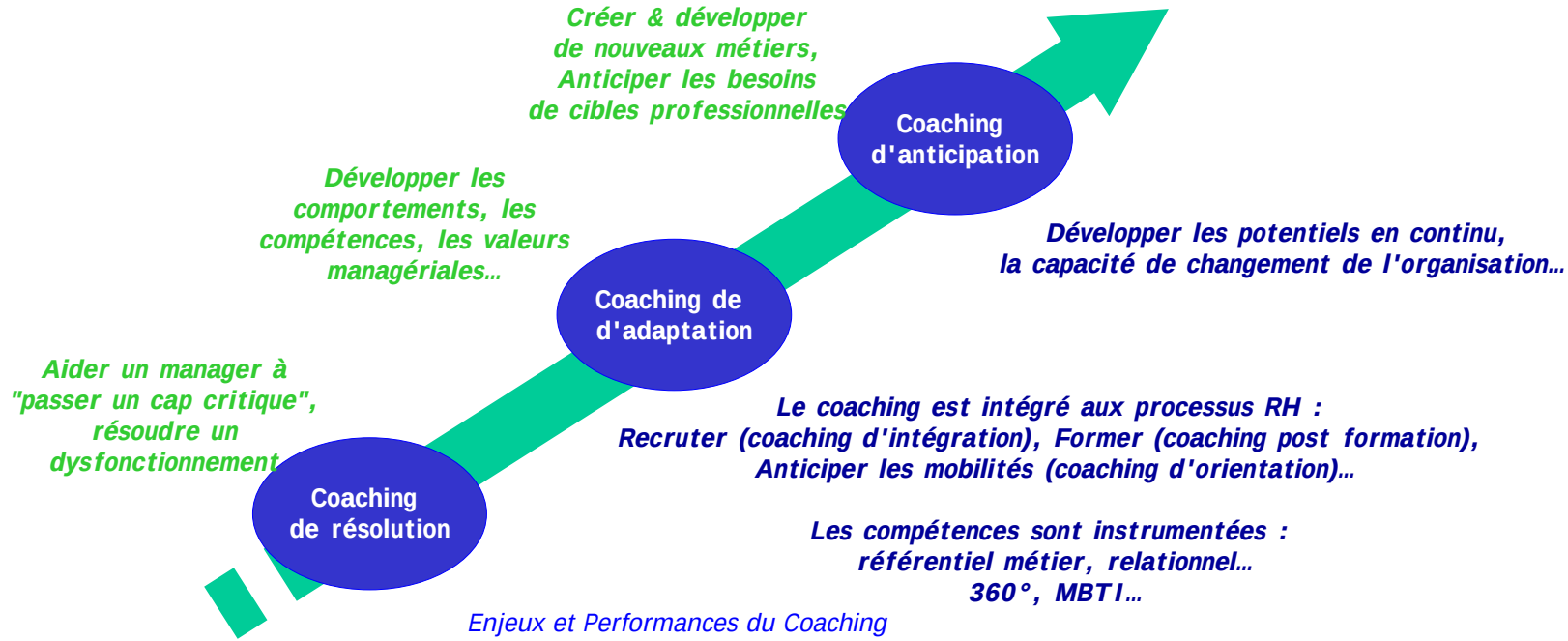


INSTITUT DU BENCHMARKING

Qualifier la demande de coaching

Intégrer le coaching dans la politique RH

- C'est la hiérarchie ou le pilote du processus coaching qui déclenche un besoin de coaching, dans le cadre des processus RH : people review, prise de poste, gestion prévisionnelle, changement majeur…
- Un individu peut aussi formuler une demande spontanée de coaching : développement personnel et managérial, difficulté chronique…
- C'est l'interaction entre le bénéficiaire, la hiérarchie et le pilote du coaching qui permet de valider l'opportunité et les bénéfices attendus du coaching : évaluer les alternatives RH (formation, mentoring…), focaliser un enjeu partagé, associer le management…
- Trois exemples de recours au coaching :


Créer & développer de nouveaux métiers, Anticiper les besoins de cibles professionnelles
Coaching d'anticipation
Développer les comportements, les compétences, les valeurs managériales…
Coaching de d'adaptation
Développer les potentiels en continu, la capacité de changement de l'organisation…
Aider un manager à "passer un cap critique", résoudre un dysfonctionnement
Coaching de résolution
Le coaching est intégré aux processus RH : Recruter (coaching d'intégration), Former (coaching post formation), Anticiper les mobilités (coaching d'orientation)…
Les compétences sont instrumentées : référentiel métier, relationnel… 360°, MBTI…

INSTITUT DU BENCHMARKING

Référencer les coaches

Disposer d'une « palette » de coaches adaptés aux populations et situations

1. Une réflexion collective préalable

- **En amont du référencement proprement dit , mener une réflexion :**
  - **En collectif sur les critères et le processus de référencement :**
    - le collectif est une instance ad-hoc composée de spécialistes RH dans laquelle des opérationnels sont partie prenante ou simplement consultés.
    - le collectif est une instance hiérarchique et décisionnelle (Comité de Direction, DG ?) avec appui DRH.
  - **Sur la « typologie » des coaches, en repérant les « orientations » de leurs interventions : psy, entraînement sportif, management proximité/opérationnel, management stratégique, approche systémique, formation, conseil, etc.**
  - **Sur les situations « types » pouvant faire l'objet d'une proposition de coaching, en liaison avec la culture et la « maturité RH » de l'entreprise (cf qualification de la demande).**
  - **Sur les populations visées : hauts potentiels, cadres supérieurs, totalité encadrement, préparation à la fonction cadre.**
  - **Sur le caractère systématique ou occasionnel du coaching, par ex. prise de fonction vs conflit.**

2. Un éventail clair et hiérarchisé des critères retenus

- **La formation du coach**
  - **Formation initiale générale : quel niveaux d'étude, quels domaines d'étude ?**
  - **Formation initiale coaching : quelles « grandes » écoles de coaching et courants (liaison avec les typologies de coach ?)**
  - **Formation continue coaching et supervision : comment le coach continue-t-il de progresser dans son métier ? Comment s'assurer qu'il est supervisé ?**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Référencer les coaches

Disposer d'une « palette » de coaches adaptés aux populations et situations

- **Le parcours professionnel du coach**
  - **Parcours antérieur : y a t-il nécessité d'une double expérience conseil et entreprise ? L'expérience opérationnelle entreprise est-elle incontournable ? Quelle expérience managériale ?**
  - **Parcours « parallèle » : quelle métier le coach exerce t-il en complément ?**

- **L'expérience professionnelle du coach**
  - **Nombre de coaching déjà réalisés dans la dernière année, depuis combien d'années ?**
  - **Pour quels types de populations ?**
  - **Pour quels types de problématiques ?**
  - **Références: quelles entreprises ? De quels types (PME, grand groupe) ? Dans quels secteurs (identiques ou diversifiés) ? Quelles cultures d'entreprises ?**
  - **Les «double casquette » ou « triple casquette » coach/conseil/formation lui permettent-elles de mieux positionner son approche ? Quels sont ses contacts avec le monde de l'entreprise en dehors de ses coaching.**

- **Le positionnement du coach**
  - **Sur quels fondements théoriques et méthodologiques s'appuie-t-il (PNL, AT, systémique, Orientation Solutions, sociologie des organisations, etc.) ?**
  - **Quelles règles du jeu se donne-t-il, donne-t-il à l'entreprise et aux différents acteurs de l'entreprise ?**
  - **Quelle transparence quant à ses références (capacité à communiquer les contacts dans les entreprises dans lesquelles il est intervenu) ?**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Référencer les coaches

Disposer d'une « palette » de coaches adaptés aux populations et situations

- **Les caractéristiques personnelles du coach**
  - **Sa capacité à présenter son positionnement et sa déontologie**
  - **Sa capacité à objectiver en termes de comportements attendus (résultats mesurables) les attentes du coaché et de l'entreprise**
  - **Sa capacité à mener une réunion tripartite d'ouverture et de clôture**

- **Le cadre déontologique du coach**
  - **Quel positionnement déontologique ? Quelle charte de déontologie (SFCoach, AFPC, autres)?**
  - **S'engage-t-il à accepter le choix du bénéficiaire du coaching (à qui est proposé plusieurs coaches) ?**
  - **S'engage-t-il à ne pas coacher un N et son/sa N+1 ?**
  - **S'engage-t-il à informer l'entreprise de tous les contacts qu'il a eu précédemment en son sein ?**
  - **Affiche-t-il sa liberté de refuser une mission (en liaison avec les objectifs de l'organisation, la non adhésion du bénéficiaire, des motifs personnels)?**
  - **Quelle supervision (fréquence, organismes) ?**
  - **Quel travail sur soi (de quel type, depuis combien de temps) ?**
  - **S'engage-t-il à réaliser lui même le coaching ?**
  - **S'engage-t-il à participer à une évaluation de ses résultats à 6 mois, à 1 an ?**
  - **Comment s'assurer de la non appartenance à une secte, de sa neutralité politique ou religieuse ?**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Référencer les coaches

Disposer d'une « palette » de coaches adaptés aux populations et situations

- **Le déroulement du coaching et des séances**
  - **Quel processus de coaching : interventions courtes (moins de 3 ou 6 mois; séances de 2H ou moins); réunions tripartites en début et fin; suivi à 6 mois ou 1 an ?**
  - **Quelle conception des réunions tripartites : partage des objectifs et des résultats ?**
  - **Quels outils d'intervention durant les séances ?**
  - **Quels lieux d'exercice du coaching ?**

- **La structure dans laquelle évolue le coach**
  - **Quelle taille ? Existe-t-il plusieurs coaches ayant les mêmes « positionnements » (dans le cas d'interventions plus systématiques) ?**
  - **Si indépendant, appartient-il à un ou plusieurs réseaux (quels sont les réseaux de coaches « crédibles » : échange de pratique; supervision; communauté de positionnement et de déontologie) ?**
  - **Son entreprise ou lui-même adhérent-ils à un syndicat professionnel et une charte de déontologie ?**

- **Les tarifs pratiqués**
  - **Tarifs horaires ou à la demi-journée ?**
  - **Quels frais si le coaching se fait à l'extérieur de l'entreprise et/ou dans une autre ville ?**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Référencer les coaches

Disposer d'une « palette » de coaches adaptés aux populations et situations

Offre de coaching → **Référencer les coachs** → Coachs référencés

3. Un processus de référencement identifié

Offres suscitées ou spontanées
Sélectionner les offres
« Short list » de coaches éligibles
Qualifier un panel restreint
Dossier de référencement
Entretien de sélection
Intégration à la liste des coaches référencés
Suivi et réévaluation du référencement

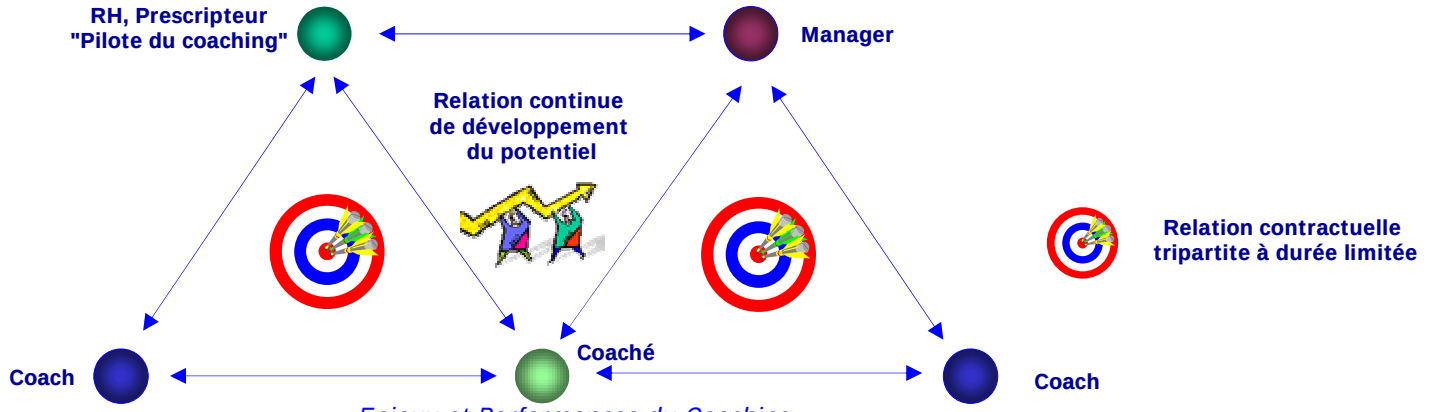
- **Le pilote du processus de référencement est le plus souvent la DRH**
  - **Quel partage des tâches ? Quelles délégations?**
  - **Le pilote du processus doit-il avoir été formé / initié au coaching (selon quel cursus) ?**
- **L'assessment peut-être mené en individuel ou en collectif (« collège » de référencement)**
- **La réévaluation du référencement se fait régulièrement**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Etablir le contrat de coaching

Interagir pour anticiper les bénéfices attendus et les conditions de réussite du coaching

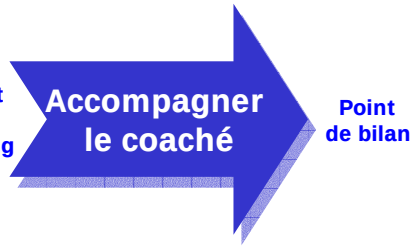
- Pour contractualiser autour d'objectifs partagés, le pilote du processus coaching organise la mise en relation de 3 acteurs : le bénéficiaire du coaching, plusieurs coachs référencés (pour permettre au bénéficiaire de choisir le coach adapté à sa demande) et la hiérarchie pour amplifier les effets du coaching.
- Le pilote s'appuie sur une charte du coaching qui formalise les engagements réciproques de chacun :
  - Cadre et limite d'intervention du coach, cohérence demande officielle/individuelle, autonomie, confidentialité, absence "d'intérêts croisés" (coaching d'un N+1/N-1)...
  - Implication du coaché sur les objectifs, la démarche, la disponibilité...
  - Soutien de la hiérarchie
  - Modalités de suivi par la DRH, confidentialité...
- Cette étape se concrétise par un contrat tripartite signé par le coaché, le coach et le prescripteur : pilote du coaching, DRH et/ou hiérarchie ; ce contrat spécifie le contexte et les finalités du coaching, les objectifs et les indicateurs de réussite, les modalités de réalisation (nombre et durée des séances...), les modalités d'évaluation en fin de parcours...



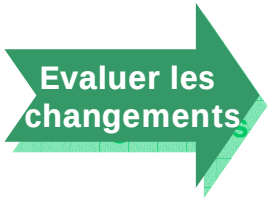
INSTITUT DU BENCHMARKING

Accompagner le coaché

Le coaching en lui-même est-il une boite noire ?



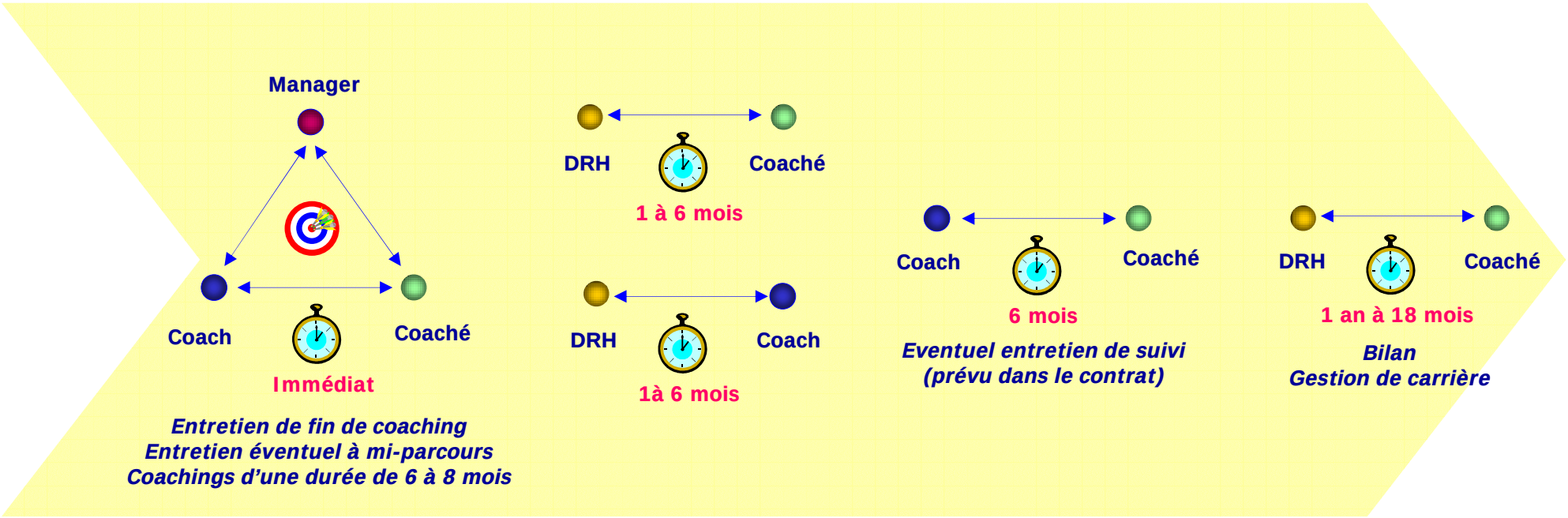
- **Seul le coaché peut « dire ou ne pas dire » tout au long du coaching**
- **Le coach ne rend compte que du processus**
- **Le point à mi-parcours est souvent nécessaire, en particulier dans le cas de coaching durant de 6 à 8 mois**
  - **Le coaché fait partie d'un système : la réunion tripartite « agit » sur le N+1**
  - **Il peut être nécessaire de revoir les objectifs (émergence de nouveaux objectifs, ajustement des objectifs initiaux, objectifs atteints…)**
- **Le bilan du coaching et de la politique de coaching devra être fait ➔**
  - **« Anonymisation » des cas**
  - **Généralisation par typologie de cas**



Evaluer le changement

Les bonnes pratiques

Point de bilan — **Evaluer les changements** — Résultats mesurés



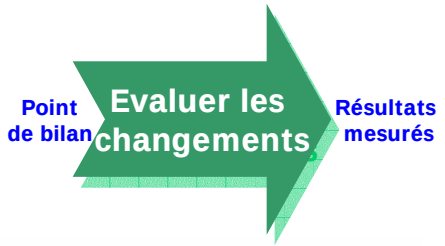
La mesure des résultats se fait selon 3 grilles de lectures différentes :

- **Pour le coaché : son expérience du coaching et ses avancées constatées**
- **Pour le coach : le processus du coaching**
- **Pour les prescripteurs manager et/ou DRH : l'atteinte des objectif(s) du contrat initial**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quelles questions évaluer le changement ?

« Revisiter » les étapes du processus

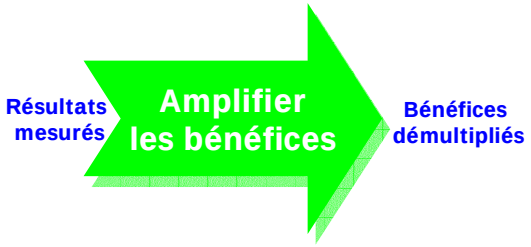


- ***Des questions qui renvoient aux étapes du processus :***
  - **Les objectifs ont-ils été atteints ? ➔** Etablir le contrat
  - **Ce que le coaching a permis de faire ➔ (au delà des objectifs du coaching, pour le projet, l'équipe & l'entreprise)** Qualifier la demande
  - **Le coach a-t-il respecté ses engagements ➔** Référencer les coaches
  - **Le coach a-t-il travaillé selon ce qui était convenu ? ➔** Etablir le contrat
  - **Etait-ce le bon coach pour la personne ? ➔** Référencer les coaches, Qualifier la demande
  - **Le coaching était-il le mode d'intervention approprié par rapport à la situation et par rapport à la personne coachée ? ➔** Qualifier la demande, Amplifier les bénéfices

INSTITUT DU BENCHMARKING

Amplifier les bénéfices

"Sortir du cadre" individuel et implicite



- **Le pilote du processus coaching peut combiner 3 leviers pour démultiplier les bénéfices du coaching dans l'entreprise :**
  - ***De l'implicite au partagé :*** **animer le retour d'expérience entre les coaches et / ou les coachés pour comprendre et partager les stratégies de réussite, optimiser les parcours individuels de coaching (durée, demande de coaching / profil du coach…)**
  - ***De l'individuel au collectif :*** **comprendre comment le coaching peut être démultiplié auprès de cibles comparables ou nouvelles, avec des processus optimisés : ateliers coaching, articulation avec la formation, mentoring…**
  - ***Des signaux faibles aux tendances lourdes :*** **faire émerger du coaching individuel, et partager avec le management, les signes avant coureurs de changements plus profonds qui peuvent handicaper le développement de l'organisation ("tabou", harcèlement, perte de sens chronique…) ou au contraire accélérer le changement (stratégies de réussite individuelles, innovation locale…).**
- **L'enjeu du pilote est d'animer ces boucles de retour d'expérience avec les acteurs clés (coachés, hiérarchie, coachs) pour "mettre en mot" les changements difficiles ou réussis, "re-collectiviser" un processus par nature fortement individualisé, le coupler aux autres leviers RH, et faire ainsi du coaching un levier d'anticipation et d'innovation managériale pour l'entreprise.**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Le coaching, outil singulier de GRH

Communication présentée lors de la conférence annuelle
European Academy of Management,
Governance in managerial life,
University of Saint Andrews, 7 mai 2004

Document de travail
A ne citer qu'avec l'autorisation de l'auteur
Eric Pezet - eric.pezet@ensmp.fr

Managing oneself to better manage the firm.

An analysis of the use of coaching in management

To govern people in the firm, human resources management uses a variety of tools such as job classification and selection techniques for recruitment.

A recent addition to this arsenal is that of coaching.

The traditional tools of human resources management generally draw on knowledge derived from outside of the firm. The social sciences provide managers with techniques that they use to rationalize their actions. For example, research on the motivation has been translated into ways to manage people individually. Similarly, psycho sociology provides indications on how to be a good leader and how to conduct a group democratically.

In comparison, coaching is disappointing. No outside knowledge is involved. It is intentionally insular. It requires the manager to produce knowledge about himself by himself. This knowledge is then used by the manager to modify his own attitudes.

The idea that a subject can produce knowledge about himself that could be useful for the firm is not a new idea, but the methods that help the manager to obtain this knowledge have for a long time been limited to religious or philosophical contexts. In its form as coaching, these practices enter the very secular domain of management.

Coaching is a relation between a coach, a manager and one or several people representing the firm. The goal of coaching is to induce the manager to transform himself. Coaching introduces a notion which was formerly thought to be incompatible with the rational and objective realm of management. This notion is what Michel Foucault called (in French) “le souci de soi” or “a concern about oneself”. This change from objectivity to subjectivity might be a sign of modernity in management. We would like to analyse to what extent this “souci de soi” has a sense in management. We wish to demonstrate that there are two dominant tensions in the coaching process. One concerns the “perceived truth” of coach. He sees his version of the truth. The tension exists in the degree to which he can express it to the coachee and to the firm. The other concerns the “insight” of the coachee, what he learns about himself during the coaching process – and the inherent tension related to his ability or willingness to express it to the coach and the firm.

1.1. The centrality of the notion of “franc parler”

Our study has been conducted with six firms which use coaching and want to improve it.

The research has been conducted with two coaches who wanted to learn about practices in these firms. They contacted the firms, but they did not work with these firms during the research.

The first step of collecting information consisted of a series of interviews within each firm to describe their practice of coaching. Information was collected about: 1.) their expectations about coaching, 2.) the difficulties that they have encountered, 3.) the situations where they use coaching, 4.) how they choose a coach and 5.) how they follow the process of coaching.

At the end of this step, it was possible to construct a comparative framework of the practices of the various firms. Each firm validated the information concerning its practices.

The next step involved meetings between the firms. They compared their practice among themselves. During theses meetings, the firms emphasised the problems they met during with coaching. The focus was on the reaction of the firms and rather than that of the coach. Our approach required striking a balance between working frequently with the coaches during the six months of the study and also maintaining a certain distance from them.

1.2. Maintaining a distance from the field of research

Two ways have been used to maintain a distance from the coaches.

Two outside coaches were also interviewed. One of them belonged to the same professional association as the coaches I worked with, but he didn't know them personally. The other did not belong to the professional association.

The interviews focused on the different steps of coaching and the difficulties encountered at each stage.

The second way of maintaining a distance during the research was the use of a analytical framework very different from the psychological framework used by coaches in the coaching process.

Nicolas Rose in his book *Inventing ourselves. Psychology, power and personhood* showed that, since the nineteenth century, psychology has provided the principal tools that we have used to construct the self, even in the firm. So there is a danger for the researcher to take it for granted.

For our research project, it was necessary to turn to psychology in trying to understand why firms use coaching and to what extent they use it.

It is most interesting to view coaching as a way to manage people individually.

Coaching introduces in the firm the notion of “souci de soi”. Michel Foucault studied different practices of the self. He did this during the years 1981 and 1982 when he taught at the College de France. His course has been published under the title “*L’Herméneutique du sujet*” (the hermeneutique of the self could be the translation of this title). Foucault identifies three models for the conduct of oneself. The first is the Platonism of ancient Greece; the second is that of the Hellenistic and Roman period; and the third is Christianity.

In these three methods, the subject performs a self-transformation. The main difference is the presentation of the world which motivates the selftransformation and the social goals pursued therein.

The goal of Platonism is proper government and its practise is directed toward the governor, mainly the king. With Christianity, the goal of the “souci de soi” is the knowledge of the truth which has been revealed.

These two practices are developed in isolation. Proximity with others is obtained when the final goal is attained: the knowledge of God or the right government.

The practice of Hellenistic and Roman period, as represented by Seneca is socialised. The master who guides the self-transformation is not a philosopher or a priest in an ivory tower, but someone active in the socio-political field. He is paid by the subject that he is supposed to direct. There is a hierarchical relation between them. In this relation, a key issue is the possibility – or lack thereof – to say things clearly: the possibility of the “franc parler”. In a socio-political relation, care must be exercised as to what is said so as to avoid the risk of breaking the relation.

The same issue emerges in the context of the coach and the firm. We can observe that they develop strategies to control the relation with the coachee.

Human resource management as a subject of research on the self has been explored by several authors, but with an emphasis on the disciplinary aspects of management. Some others attempted to explore the subject from an ethical point of view by studying the creation of the self in the firm.

With coaching, we observe that the firm develops a third way, neither purely ethical nor purely disciplinary, by enabling self-transformation by the subject himself with relatively little control of the process by the firm.

2. Strategies to manage “insight”

Coaching is performed at the upper levels of the firm. Questions which can be discussed with the coach may concern management organisation and the firm’s strategy.

E1 :Company directors and senior executives

E2 :Senior executives

E3 :Middle managers

E4 :Senior executives and middle managers

E5 :Area managers

E6 : Senior executives and middle managers

The question of “perceived truth” is linked to the emergence of a “insight”. The production of insight is the major objective of coaching. There is a double aspect in the emergence of insight. One concerns the possibility for the coachee to change himself by producing insight, without straying outside of the organizational context. The second concerns the firm’s interest in having insight emerge, but also in being able to monitor it, possibly to channel it and in some cases to react to it either positively or negatively.

The coach uses three main tools to make this insight emerging in the firm.

2.1. The emergence of insight

In this paper we will not make too many quotations but this one will show that insight may be uncontrollable. It is a quotation from a text published by a coach we work. He intended it to elicit a reaction to in a discussion with other coaches. It refers to a coaching program developed in the context of a job change for a female manager who was considered as having a high potential as a manager.

The coach said:

“She dives in her personal history. One year before, she lost her husband after twenty years of life together. …She lives today with her children in a house which keeps the memory of her life together…I hear her history which touches me deeply and I dive also. I say in myself that she needs to be accompanied in a process of sorrow for which I have neither a mandate nor the ability. I try to reestablish a professional relationship with her, but to no avail.”

This quotation illustrates how the creation of insight can be difficult to manage.

The difficulties can be of different types and coaching handbooks identify situations that are less emotional.

For our research project, we used three handbooks recommended by the association to which the coaches belong: two French handbooks and an American one, the one by Whitmore.

They observe that the coachee can develop phantasms in his relation with the coach. The coachee can also try to manipulate the coach.

Regarding the firm, insight is of great interest to the managers of the coachee.

In the firms we worked with, we observed that all the managers were trained in coaching so they could follow the coaching processes (Table 2).

We also observed that the decision to coach a manager is a collective decision so that there are several people who have an interest in monitoring the process.

Table – The Decision to initiate coaching

E1 : Discussion between the manager of the coachee and the HRM manager Career Committee

E2 : 360° feed back « people review »

E3 : Annual interview with the HRM manager

E4 : Career Committee

E5 : Request of the Manager

E6 : Request of the manager / Validation by the HRM manager

The reasons for initiating coaching are well known by several managers within the firm.

In the firms we worked with, we found the following reasons (read “shortcomings on the part of the coachee”) for initiating a coaching process:

- doesn’t allow his subordinates to speak out,

- doesn’t leave allow them enough independence,

- behaves differently from others in meetings,

- has misunderstandings with his boss.

All the firms monitor the coaching process by interviews with the coachee and the coach. In addition, two firms expect that the coachee should spontaneously discuss the coaching process with his superiors.

At the end of the coaching, management conducts a debriefing with the coachee and the coach present. This is followed, during the year following the coaching, by a one-on-one interview about the coaching, between the coach and his manager or a human resource manager.

2.2 Managing the emergence of insight

The coach has to deal with a situation of high emotional intensity and political complexity. To deal with these situations, he uses tools suggested by the professional association, such as discussions with equals but in the context of the firm.

Three tools are mainly used to manage the emergence of insight: a juridical one, the contract, and two conceptual tools, the notion of transference and a modelization of the context.

The first tool, the contract, is written in very general terms. For example:

“To improve oneself through communication. To help senior managers to make good decisions. To be recognized as a key player in aproject” In another contract we can read:

“To say things clearly, to be steady, delegate in serenity”

This contract is referred throughout the process to help the coach and the coachee stay on track. Any insight that is not useful in attaining the stated target is shunted off.

The second tool, the concept of transference, is an intellectual one and is borrowed from psychoanalysis. However, its use is directly contrary to psychoanalytic practice. Instead of inducing transference, the coach must specifically avoid it.

The third tool, a modelization of relations in the firm, can be based on a psychological approach.

Withmore is inspired by Maslow’s theory. In this view, coaching is seen as a way of inducing managers to progress towards their superiors needs.

Lenhardt adopts a more organizational approach and recommends that coaches refer to an organisational theory issued from organizational development. These theories will allow the coach to define to the coachee the organizational framework in which he can develop himself.

The interest of the firm for this emerging insight creates a pressure on the coach.

He can refuse to answers according to his ethical principles. The notion of confidentiality allows the coach to refuse to answer certain questions posed by the firm.

The possibility for manipulation creates a delicate balancing challenge for the coach. It depends on the way in which the insight is managed, that is, relatively more or less independently of the guidelines given to the coach by the firm.

This relation between coach, coachee and the firm can be very emotional and uncontrollable. In order to minimize this risk, the main tool of the firm does not lie in controlling the coach, but rather in carefully choosing the situations in which coaching is to be used.

To control a situation in which there is an emergence of insight is equivalent to controlling the production of insight. It is in this way that can be analysed the different coaching situations that have been observed.

3. “Souci de soi” and management

Coaching which, from a legal point of view, concerns but one manager, concerns in fact several managers. That is why the attention of the firm on the control of the process is important. First of all, the actions or coaching are developed over a short time. In the sample, they lasted from four to eight months. The “souci de soi” is accepted in a short time.

This choice excludes excessively long techniques of coaching such as psychoanalysis. We saw that the coach can use techniques to accelerate the process. But we also saw that, when insight is liberated, the process can evolve in an unexpected way. The firm can define the situation where the “souci de soi” is accepted and can also control the coach.

3.1. Situations of coaching: conformation and creation

In the firms of the sample, the staff concerned by the coaching is weak relative to the population of reference and the number of coachees is itself weak relative to this population.

Table- Number of people concerned by coaching in the firms of the sample

Staff who could be coached / Number of coachees

E1 : 1500 / 10 to 15 coachings average per year

E2 : 500 / 29 coachings performed

E3 : 1000 / 5 coachings

E4 : 600 / 10 coachings are planned in 2004

E5 : 56 / 4 coachings performed in 2003

E6 : 1500 / 50 coachings performed

Coaching is decided when people get a position where they are observed and evaluated by others. It can be because they will manage people but it also can be when they have to modify the organisation.

If we consider the cases that the firms say to be exemplary of their practices, we can observe that there are situations where the role of the manager is defined because it is well known in the firm. There are possibilities to compare the performance of the manager with that of others. For example we can mention the case of the project manager which is the most frequently quoted:

Some situations, less frequent, suppose that the manager create a new organization. The political context can be very difficult and the target of the coaching is to help the manager perceive how his or her attitude is far from what is expected.

The goal of the coaching is to liberate him or her from the psychological tensions generated by the new situation. That is the case of a manager who must create a centralised organisation in an international context where the different countries were previously autonomous.

It is also the case of the new director of an engineering service who has to redefine the mission of this activity in the firm. From the point of view of the firm, coaching can be a tool of organizational innovation or a tool of conformity.

The dimension of conformity will be as important as the references for the role are known in the firm. When it will be a context of creation of a new function, the dimension of conformity will be weaker.

Even when the function is known within the firm, it can be that the political context requires that the role be modified. Conformation is thus weaker than when the role is stable. In the examples we gave, the coaching of a new project requires greater conformation than that of the human resource manager who was placed in a very delicate social context.

3.2. The selection of the coach

Except in the situation of manipulation, the control of the coach is difficult for the firm as the process of coaching is a relation between the coach and the coachee. But, if the firm cannot control the production of insight, it can control the questions which generate this production.

The selection of the coach is important to make sure that the coaching will be in conformity with the expectation of the firm. The number of coaches who work with the firms of the sample is always less than ten.

The selection of coaches is based on their coaching experience, their psychological training and their management experience. The first criterion, coaching experience, is applied to every coach. The two others, psychological training and management experience, are applied with discretion.

The firms are very attentive to the need for the coach to be at the same cultural level as the subject. This level is evaluated based on his or her previous experience in coaching. The coaches of the members of a management committee have prior experience working at this level. HR managers select different coaches for middle and upper management.

Conclusion

Practice of the self is situated in a relational nexus which is at the origin of the action of coaching. To characterise different practices of coaching, the nexus is more important than the practise itself. If this nexus is constituted by an actor whose role is precisely defined, then the coaching may lead to little more than conformation. If the role of the actor is less precisely defined, it is possible that the coaching will lead to real innovation.

INSTITUT DU BENCHMARKING

Conclusion

INSTITUT DU BENCHMARKING

Des clés pour construire, mettre en acte et améliorer en continu la politique coaching

- **Analyser le coaching comme un processus clé – depuis l'émergence des besoins individuels, le référencement des coaches, et jusqu'à la valorisation des bénéfices – permet aux entreprises qui ont une expérience éprouvée dans le domaine de partager des repères communs et de comparer les meilleures pratiques à chaque étape.**
- **L'approche processus permet aussi d'améliorer en continu une politique de coaching centrée sur des bénéfices valorisables, intégrée aux autres leviers RH (people review, formation, développement des potentiels…) et en interaction avec la Direction Générale et la ligne de management.**
- **Nous synthétisons ici les facteurs clés de succès qui émergent des travaux du groupe.**
- ***Un pilote du processus pour définir et animer la politique coaching***
  - **L'animation du processus par un acteur clé est un pré requis et un facteur de performance du coaching : chaque membre du groupe est rattaché à la DRH ou la Direction Générale et pilote la politique coaching pour toute l'entreprise ou une cible spécifique : cadres dirigeants, directeurs d'unités, directeurs commerciaux…**
  - **Le rôle du pilote est de définir, mettre en actes et améliorer en continu le processus coaching en interaction avec la hiérarchie, les bénéficiaires et les coaches.**
- ***Qualifier la demande : identifier les bénéfices attendus dès l'amont avec la hiérarchie***
  - **Avec la banalisation du coaching comme levier de développement professionnel, les demandes spontanées ou suscitées s'amplifient. L'enjeu du pilote est de réguler cette demande multiforme, alors qu'il n'existe pas de critères de sélection a priori.**
  - **En effet, les typologies disponibles (coaching de résolution, de conformité…) sont plutôt des segmentations proposées par les coaches qui n'apportent pas au pilote de critères de décision.**
  - **C'est l'interaction entre le bénéficiaire, la hiérarchie et le pilote qui permet de valider l'opportunité du coaching avant la rencontre avec le coach : est-ce un coaching de contrainte ? quel autre levier RH ? quelle implication du bénéficiaire ? quels bénéfices attendus ?**
  - **En support de ces rencontres, et pour amplifier l'engagement du bénéficiaire et du hiérarchique, le pilote élabore et diffuse un "mode d'emploi" du coaching : "Vous allez être coaché", "votre collaborateur va bénéficier d'un coaching…"**

INSTITUT DU BENCHMARKING

- ***Référencer les coaches : choisir et animer un panel de coaches cohérent avec les cibles du coaching***
  - **L'offre de coaching devient pléthorique avec des niveaux de professionnalisation inégaux. Face à cette profusion, le risque pour le pilote est de rester dans un choix "subjectif et solitaire".**
  - **Les démarches d'achat sont appliquées au coaching avec un référentiel spécifique centré sur l'identité du coach (caractéristiques personnelles, parcours, éthique, positionnement…), sa pratique (formation, expérience, capacité à décrire sa pratique…), sa structure d'appartenance et la cohérence avec la culture de l'entreprise.**
  - **L'enjeu du pilote est ici de constituer une palette de coaches adaptée aux populations et situations cibles et d'associer en continu les managers ("collège de référencement"), les coachés (retours d'expérience) et aussi les coaches issus d'univers différents (échanges réguliers de pratiques).**
- ***Etablir le contrat de coaching : une relation tripartite centrée sur des objectifs opérationnels***
  - **Le pilote anime cette étape pour permettre au bénéficiaire de choisir son coach et d'élaborer un contrat tripartite entre le coaché, le coach, la hiérarchie et/ou le prescripteur.**
  - **Ce contrat formalise les finalités de la prestation et se décompose en 3 parties : le contexte et les enjeux du coaching (reformulés par le coach pour intégrer la double demande : bénéficiaire et entreprise), les objectifs opérationnels et les modalités pratiques du parcours.**
  - **Le pilote s'appuie ici sur une charte du coaching qui explicite les engagements de chaque acteur : cadre et limite d'intervention du coach, implication du coaché, soutien de la hiérarchie, modalités de suivi et d'évaluation…**

INSTITUT DU BENCHMARKING

- ***Accompagner le coaché : soutenir les avancées pendant le coaching***
  - **Le pilote peut organiser différents "éclairages" pour encourager les avancées en cours de coaching:**
    - **Si le coaché prend l'initiative de communiquer sur ses changements, le pilote l'aide à distinguer les changements professionnels des avancées plus "intimes"**
    - **Le coach peut être sollicité pour parler du processus, mais toujours en transparence avec le coaché**
    - **Le hiérarchique peut donner du feed back au coaché pour progressivement prendre le relais du coach dans la dynamique de développement des potentiels**
  - **Pour un coaching long (plus de 6 mois, par exemple), le pilote prévoit et anime une réunion tripartite à mi-parcours : actualisation des objectifs, adaptation du parcours, implication du manager…**
- ***Evaluer les changements : favoriser l'auto-évaluation et animer le retour d'expérience dans la durée***
  - **En fin de coaching, le pilote organise une réunion tripartite pour formaliser les bénéfices du coaching : quels résultats tangibles ? comment amplifier les changements ?**
  - **Pour préparer cette réunion, le coaché s'appuie sur un guide d'auto-évaluation qui permet de prendre du recul sur les résultats (objectifs atteints, non atteints, dépassés, feed-back de l'entourage professionnel, capacité d'apprentissage, en autonomie…), le processus (étapes clés du coaching, approche, pertinence des outils, moments plus difficiles…) et la pratique du coach (points forts, axes d'amélioration…).**
  - **Ce retour d'expérience permet aussi d'identifier les actions à mettre en œuvre pour améliorer le processus global : soutien du management, des acteurs "ressources", articulation du coaching avec les autres leviers RH…**
  - **Le pilote suit aussi les effets du coaching avec chaque acteur et dans la durée : bilan avec le coaché dans les 6 mois, entretien de suivi entre le coaché et le coach (séance à 6 mois prévue dans le contrat), bilan à 12 ou 18 mois entre le DRH et le coaché dans le cadre de la gestion de carrière.**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Amplifier les bénéfices : reporting et démultiplication

- **Malgré sa diffusion accélérée, le coaching reste "confidentiel" (10 à 15 coaching par an pour les entreprises du groupe) et le "retour sur investissement" difficile à quantifier. Pour accompagner cette diffusion et communiquer auprès de l'équipe de Direction, le pilote cherche à construire un reporting adapté.**
- **L'approche processus ouvre des pistes pour construire ce "tableau de bord du coaching" avec des indicateurs d'aide à la décision pour chaque étape du processus : situations clés de coaching ? typologie des bénéficiaires ? demandes spontanées / coaching prescrit ? typologie des bénéfices à 6 mois, à 1 an ?**
- **L'enjeu du pilote est aussi d'animer des boucles de retour d'expérience pour donner de la puissance à un processus par nature individualisé, l'intégrer durablement dans la politique de développement des potentiels, et faire du coaching un levier d'innovation managériale. Le groupe a identifié 3 axes en interaction avec les acteurs du processus :**
  - **partager les stratégies de réussite des coachés pour optimiser les parcours,**
  - **animer le partage de pratiques entre les coaches pour démultiplier le coaching auprès de cibles plus larges avec des processus optimisés (ateliers coaching),**
  - **partager avec les managers les "signaux faibles" qui émergent du coaching et sont porteurs de tendances de fond…**

INSTITUT DU BENCHMARKING

Annexes

INSTITUT DU BENCHMARKING

"Qui pilote le processus coaching dans l'entreprise?"

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
DRH	*		*			via l'Institut du Management qui est rattaché à la DRH	Equipe " développement et accompagnement du changement " intégrée à la DRH. Pour le coaching des membres de la DG : gestion plus informelle
Directeur Général + DRH	*						
Gestion des cadres		*	*	*			En concertation avec les GRH
Organisme interne de formation et/ou de conseil						*	
Fonction Opérationnelle					*		

INSTITUT DU BENCHMARKING

"Quel secteur d'activité et quelle taille pour les entreprises du panel ?"

Secteur	Hôtellerie-Restauration + Services	Transport aérien	Sidérurgie	Transport Urbain et interurbain	Laboratoire médical pharmaceutique	Transport ferroviaire	Banque d'affaires et d'investissement
Entreprise	**Accor Siège**	**Compagnie Air France**	**Arcelor Direction de la recherche**	**Keolis Siège**	**LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase**	**SNCF Institut du Management**	**Crédit Agricole Indosuez (périmètre avant rapprochement)**
Effectif Groupe	150 000	70 000 Salariés 8000 cadres	106 000	27000	1056 personnes dont 130 en RD	180000	12 000 France et International, 3000 CAI France, taux d'encadrement de 70%
Effectif de référence du coaching	Pour les Sièges : Environ 1500 cadres dont la moitié sont des cadres supérieurs et dirigeants	500 cadres supérieurs	1000 ingénieurs et techniciens	600 cadres	56 cadres	4000-5000 Centrage sur les Dirigeants d'unité stratégique Accompagnement des d'établissement Cible initiale: cadres s Cible élargie au middle management (4000 personnes sur 22000 cadres)	Potentiellement l'ensemble des salariés. Aucune règle n'a été formalisée pour limiter la cible (si ce n'est que le coaching soit une réponse pertinente à la problématique et que l'enjeu soit réel pour l'entreprise comme pour le bénéficiaire). Dans les faits, il n'y a jamais eu de coaching pour des non cadres.
Nombre de coachings	9 directeurs des opérations(régions), 6 cadres supérieurs et dirigeants en 2003 Nbre moyen annuel: 10/15 coachings	50 actions 21 collectives 29 individuelles	5 en cours	7 depuis 18 mois Programmation 2004 : 10	4 coachings individuels	20 coachings internes en cours 6/7 coachings externes en cours 50 coachings individu 150 personnes en ateliers de coaching collectif	30 coachings individuels depuis 2001, un prévisionnel 2004 de 30. Les coachings sont exclusivement externes. Les approches : formations adossées à des " retour sur image ", prestations de type conseil de carrière et les actions d'accompagnement d'équipe ne sont pas comptabilisés dans ses données.
Perception coaching par la Direction Générale	Certains DG ont été coachés	Favorable	Certains directeurs ont été coachés		L'équipe de Direction a été coachée	En appui politique. Certains membres ont bénéficié d'un coaching	Certains membres de la DG ont bénéficié d'un coaching (avant changements liés au rapprochement, pas d'information concernant les " nouveaux " membres de la DG).

INSTITUT DU BENCHMARKING

Qui bénéficie du coaching :
Quel niveau hiérarchique ?

	Accor Siège	**Compagnie Air France**	**Arcelor Direction de la recherche**	**Keolis Siège**	**LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase**	**SNCF Institut du Management**	**Crédit Agricole Indosuez**
Cadres dirigeants	*	*				*	*
Cadres supérieurs	*	*		*		*	*
Cadre fonctionnel / expert	*						
Cadres opérationnels	*		*	**	*	*	*
Hte Maîtrise	Possible			*			Possible mais pas effectif aujourd'hui

INSTITUT DU BENCHMARKING

Qui bénéficie du coaching :
Quelles classes d'age ?

	Accor	**Compagnie Air France**	**Arcelor Direction de la recherche**	**Keolis Siège**	**LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase**	**SNCF Institut du Management**	**Crédit Agricole Indosuez**
Jeunes cadres	*	Pas de critère d'âge	Action formalisée en direction des 30 ans Bilan, retour d'image, + 1 jour avec psychologue du travail (ce n'est pas du coaching)			Possible si fort potentiel	Pas de critère d'âge en tant que tel. (parfois décision d'un accompagnement en appui d'une progression de carrière très rapide)
Quadras	*		Coaching d'orientation et de développement de carrière			*	Les coachings sont définis en fonction des problématiques / objectifs des bénéficiaires et non de leur âge
Quinquas	*		Objectif DRH *Réflexion en cours*			*	Idem quadras

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quelle formation coaching du "pilote du processus"?
Quels liens avec l'introduction du coaching dans l'entreprise ?

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Contexte	Pratique ancienne chez ACCOR	Développement des outils de gestion des cadres	Réorganisation de la recherche, et Développement du management	Mise en place d'une gestion centralisée des cadres	Dynamisation de l'équipe commerciale	Fidéliser les cadres à haut potentiel Favoriser l'innovation Levier de la politique de rénovation managériale Renforcer l'initiative, la responsabilité, le management par les résultats	Le coaching s'insère dans une politique globale de développement des Ressources Humaines. Notamment développement de la dimension managériale et des compétences comportementales (versus expertise technique)
Formation	Stage de formation à l'Académie Accor Initiation au coaching 3 jours HEC	MBTI	Formation au coaching (Médiator International) Supervision de coaches pour le DU Paris II	Formation au consulting Pratique personnelle du coaching dans de précédentes fonctions Réflexion sur le positionnement du coaching par rapport au recrutement	Pratique du Team building avec un coach spécialisé MBTI	Formation au coaching (Transformance) et au consulting	Formation initiale DESS de psychologie sociale et du travail Master PNL Groupe d'analyse de pratiques Formation courte au conseil (approche systémique)

INSTITUT DU BENCHMARKING

Comment sont choisis les coachs ?

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Comité de sélection	Comité de référencement des coachs par la DGRH	Gestion des cadres mais réflexion sur la mise en place d'un Comité de DRH ayant une compétence dans le recrutement				Procédure de sélection commune avec les coaching interne. Associe d'autres entreprises. *Réflexion en cours*	Entretien initial associant généralement deux personnes de la DRH Le référencement est " validé " après au moins une mission réelle effectuée. Echanges de références avec d'autres entreprises
Critères de sélection	Echanges sur les coachs ayant déjà œuvré chez Accor Nouvelle proposition soumise au Comité de référencement	La capacité de questionnement dans le domaine professionnel du coaché L'écoute La formation Les références	Réseau Antériorité	Question émergente : la confidentialité de la procédure	Réseau Antériorité	Expérience très importante demandée aux coachs externes Formation Expérience entreprise et manag Travail de type développement Profil senior pour coach externes	-Formation spécifique au coaching (de longue durée) -Capacité à formaliser et parler de sa pratique de coach -Supervision et appartenance à un réseau de pairs -Expérience confirmée de coaching en entreprise (minimum 20 à 30 situations) -Forte déontologie personnelle/ Congruence entre les comportements en entretien et dans la relation à l'entreprise et les " valeurs " ou " code déontologique " de la profession -Réel travail sur soi -Bonne connaissance des problématiques de l'entreprise :Capacité à décoder et prendre en compte l'environnement , si nécessaire, distinguer ce qui relève de l'individu et du " système " ...
Sectes						Sensibilisation de la Direction Générale ; Implication du Contrôle Général lors de l'appel d'offre.	Aucune action spécifique

INSTITUT DU BENCHMARKING

Comment sont choisis les coachs ? (suite)

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Durée d'une action de coaching	6 mois, 10/12 séances Hebdo de 2h (ou ½ journée tous les 15 jours) Charte du coaching en cours d'élaboration	6 mois environ 10 séances de 2 heures	6/8 mois	4/6 mois		4 à 6 mois séances de 2/3 heures 15/20 heures au total	6 mois (8 parfois dans les faits) et 24 heures au total Au delà cela doit faire l'objet d'un échange avec l'équipe qui pilote. Charte du coaching formalisée
Nombre de coachs	Moins de 10	4 coachs de 4 cabinets différents + 1 cabinet accompagnant projet :chef de projet	3 coachs principaux	2 cabinets		10 internes 9 externes	5 qui sont intervenus pour les missions réelles de coachings Une dizaine de références " sur le papier " Deux cabinets et des coachs " indépendants "
Typologie des profils de coachs	Psy Ancien Grand Manager Coach sportif	Coaching psy et développement personnel				Coach psy (coaching de crise) Coach conseil (coaching stratégique) Origine : psychosociologue Psycho Consultant DRH Ex cadre dirigeant en entreprise	- Approche plurielle privilégiée (cadres de référence variés) - Approche systémique appréciée (pertinence en entreprise)
Evaluation des coachs		Entretiens de debriefing				Renouvellement tous les 2,5 ans	Entretiens de debriefing avec les bénéficiaires (en phase de choix initial et après le coaching)

INSTITUT DU BENCHMARKING

"Quelle spécificité dans la relation de coaching : la relation Homme/Femme ?"

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
% femmes dans la population de référence		16% de la population de référence et 14% des coachés		Effectif Féminin peu important L'entreprise souhaite recruter davantage de femmes			Environ 40 % des salariés sont des femmes
	Demande plus facilement adressée à une femme				Approches psychologiques H/F différentes		La question est parfois posée par l'équipe pilote d'une préférence spontanée pour un homme ou une femme : rarement la réponse est explicite. Le plus souvent, au moins un homme et une femme sont proposés dans le cadre du choix initial

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quels moyens pour évaluer les résultats du coaching ?

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Sélection du coach				Plus ou moins prescripteur d'action. Plus ou moins orienté Formation		Proposé par l'IM Le client a le choix entre l'interne et l'externe En fonction de la demande et du type de compétences et d'expériences requises Disponibilité des coachs internes Plutôt externe si coaching stratégique	Proposition par le pilote du processus de 2 à 3 coachs référencés. Le bénéficiaire rencontre chaque coach et choisit celui qui lui semble le mieux répondre à ses attentes.
Préparation avec le manager			Démarche itérative à quatre : le coach, le manager, le coaché et le RH	Validation de bien fondé de la demande de coaching à partir d'une discussion avec le collaborateur		Le manager est associé dans le cadre d'un contrat tripartite (fixation des objectifs et évaluation finale)	Le manager est impliqué : en amont S'il est prescripteur : entretien préalable avec le pilote du processus. Il est ensuite impliqué dans le la réunion tripartite avec le coach et le coaché. Cette réunion tripartite a lieu juste après le choix du coach ou après un ou deux RV.

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quels enjeux du coaching interne ?

Coaching interne	Avantages	Limites
SNCF	La structuration d'une offre interne permet de mieux sélectionner l'offre externe (cf Danone) Limiter les coûts Impact en volume Appartient à la structure Positionnement interne du coach (son parcours professionnel, l'évaluation de son travail)	Complémentarité de l'offre, plus grande souplesse dans les types de réponse Poursuite de la formation du coach, sélection
Compagnie Air France		- la perte du regard extérieur donc la perte de l'ouverture nécessaire à cette intervention - le principe que certains savoir faire sont acquis par l'entreprise à l'extérieur pour être ensuite diffusés à tous les niveaux : exemple et analogie de la qualité pour laquelle il n'y a pas de direction qualité à Air France en tant que telle. - la difficulté de la sélection interne des coachs où les gens qui se proposent à ce poste sont souvent eux-mêmes " fragiles "

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quelle communication interne sur le coaching

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Représentants du personnel		Accord collectif		Un accord sur la gestion des cadres (2002)			Seule communication au moment de la Commission Emploi Formation : bilan de l'année et prévisionnel, figurent les données sur le coaching et quelques lignes de cadrage politique
Managers	Très souvent le manager sur les conseils du DRH	Guide du manager	Non structurée		Coaching de l'équipe des Directeurs de zone	Distribution d'un livret du coaching : DRH, DR, DCentraux Officialisation de la liste des coachs internes et externes accrédités Distribution d'un livret du coaching : DRH,DR, DCentraux -Officialisation de la liste des coachs internes accrédités -Information lors de certaines formations/séminaires (école des Directeurs d'Etablissement, séminaire des gestionnaires de carrière, assesment center)	La charte du coaching, incluant les engagements du manager, leur ai donnée dès lors qu'un coaching est envisagé pour un de leurs collaborateurs. Un document dédié " Votre collaborateur va bénéficier d'un coaching " qui valorise leur rôle dans le développement de leurs collaborateurs en amont, pendant et en aval d'une démarche de coaching Autres références ponctuelles dans certains outils de communication internes (guide de l'évaluation annuelle, ...)

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quelle communication interne sur le coaching (suite)

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
RH	DRH + RRH	Explication du process et de la cible					Explication du process et association en amont des démarches (leur vision des enjeux de développement concernant le bénéficiaire potentiel ...). La charte et les différents documents " vous allez être coaché(e) " et " votre collaborateur va bénéficier d'un coaching " ... Debriefing avec le GRH notamment quand le coaching n'apparaît pas la meilleure réponse
DRH Opérationnels	*	Séminaire de sensibilisation des 8 DRH opérationnels					

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quelles situations clés de coaching ?
Quels objectifs ?

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Développement *Développement les compétences*	*	*	Oui	Accompagnement d'un Dr de filiale		Sélection d'un coach interne*	Jeune manager dont l'équipe vit une très forte pression opérationnelle : Gérer les situations managériales sensibles
Dysfonctionnement	*		Oui				Accompagnement d'un manager suite à des remontées des partenaires sociaux sur le style de " management " au sein d'un département
Prise de fonction *Faciliter l'atteinte d'objectifs*	*	Directeur d'un centre opérationnel fret	Directeur Centre de Recherche				Accompagnement d'un jeune manager d'équipe opérationnelle Back Office
Rôle nouveau au niveau d'un comité de direction *Sécuriser les changements de niveaux de responsabilité*	*	Directeur de projets					S'affirmer dans une équipe de Direction majoritairement française en étant de culture anglo-saxonne
Pilotage de projets *Développer la capacité relationnelle des personnes et de leur équipe*	*	*	Chef de Projet "développer la compétence relationnelle"				Chef de projet informatique : Développer ses compétences relationnelles dans les relations avec la maîtrise d'ouvrage

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quelles situations clés de coaching ?
Quels objectifs ?
(suite)

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Changement *Favoriser la volonté de se remettre en question*	*		Oui				Membre d'un CDG métier : Identifier l'impact de son mode relationnel et gérer le décalage entre ses comportements concrets et ceux attendus du fait de son rôle dans l'organisation (visibilité)
Création d'une nouvelle fonction *Prise de fonction*	*		Directeur centre de recherche "accélérer le potentiel" Oui	Jeune DRH*	Dir. de Zone : Renforcer la capacité de management de l'équipe	En situation de crise	
Rôle nouveau au niveau d'un comité de direction	*	Cadre de Direction Générale*					Définir, comprendre son nouveau rôle local (à l'occasion d'une mobilité internationale)
Changement						Equipe de direction Ex: contribuer au changement de culture managériale pour une Direction, la préparer à affronter des changements de contexte Cas de la Direction de l' Ingénierie	Création d'un nouveau poste adossé à un changement culturel : passer à une approche " industrialisée " dans une culture de travail " orale " et " artisanale " où le " sur mesure " est vécu comme le signe de la " noblesse " du métier.

INSTITUT DU BENCHMARKING

Quel suivi des actions de coaching ?

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Lieu de prise de décision Ou facteur déclenchant	RDV manager +DRH Comités de carrière des filières	le 360° " people review " (" Revue Espace ") Appréciation	Demande du N+1 Détection d'un besoin par le RH (lors d'entretiens annuels avec les cadres par exemple).	Comités de carrière des filières Réunions de gestion des cadres		Facteurs déclencheurs: Demande du N+1, Assesment center, entretien individuel annuel,DRH... Lieu de prise de décision: IM	Demande N+1, entretien individuel RH, demande du bénéficiaire ... Lieu de prise de décision : pilote du processus coaching fait un retour sur la pertinence de la " réponse coaching " au regard de la problématique
Avant		Il est nécessaire de beaucoup qualifier le besoin en amont	Préparation de la suite avec le manager			Réflexion sur le changement organisationnel Analyse de la demande par l'IM pour vérifier pertinence du coaching	Entretien d'analyse de la demande : manager s'il est demandeur , potentiel bénéficiaire du coaching et GRH si prescripteur
Pendant le coaching	Porte ouverte au coaché et au coach	Entretiens avec les coachs Le cadre La hiérarchie	Suivi par le déroulement du projet	Porte ouverte au coaché et au coach		IM à la disposition du coach et du coaché	Entretien de lancement puis à mi parcours entre coaché, coaché, manager et/ou RH. Les bénéficiaires sont en outre informés au démarrage du coaching qu'ils peuvent contacter l'équipe en charge à tout moment du processus
Après	Point 6 mois après avec le coaché le manager le DRH	Débriefing avec le coaché	Débriefing avec le coaché		Il n'y a pas d'interaction à 3 après le coaching	l'IM récupère les évaluations du coach, coaché et N+1 à l'issue du coaching (portant sur le processus et l'atteinte des objectifs)	Entretien de clôture (tri ou quadripartite) Puis Débriefing avec le coaché (dans les 2 mois environ) : guide d'entretien

INSTITUT DU BENCHMARKING

Comment est gérée la relation Prescripteur / N+1 / Coaché / Coach ? (relation tripartite)

	Accor Siège	Compagnie Air France	Arcelor Direction de la recherche	Keolis Siège	LFB Direction Marketing & Ventes Hemostase	SNCF Institut du Management	Crédit Agricole Indosuez
Initiation de l'action	Avec les 3 par le DRH selon plusieurs RDV	Revue espace Demande hiérarchique suite à une appréciation La DRH est animatrice de la tripartite et non partie prenante	Animation par la DRH	Comité de carrière Demande du N+1		Le manager contacte l'IM qui prend contact avec la personne concernée Le manager ou l'intéressé contacte l'IM qui analyse la demande, assure le lien entre le prestataire en le client	Le GRH , le manager ou le bénéficiaire (qui parfois s'est adressé à l'équipe formation qui réoriente) prennent contact. Après une première analyse de la demande (qui donne lieu à une synthèse écrite validée par le bénéficiaire), le pilote joue son rôle d'interface avec les coachs potentiels
Suivi		Prise de contact avec le cadre Contrat de lancement Point à mi-parcours avec le hiérarchique Point de sortie avec le hiérarchique Bilan tripartite				Institut du Management	Au niveau " opérationnel " : le manager et le GRH sont, de fait, impliqués dans le suivi des effets Le pilote du processus pour l'amélioration continue des pratiques de cocahing